

DOI 10.26886/2414-634X.4(31)2019.1

UDC 338.2:338.43

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING  
THE STRATEGY OF USE OF LAND RESOURCES OF AGRICULTURAL  
ENTERPRISES****G. Berezhnytska**

Lviv National Agrarian University, Ukraine, Dubliany

*The article is devoted to theoretical and methodological study of the peculiarities of the formation of a strategy for the use of land resources of agricultural enterprises. The purpose of the article is to determine the theoretical and methodological approaches to the formation of a strategy for the use of land resources of agricultural enterprises. In the course of the research, the method of theoretical substantiation, comparison, graphical and tabular is used. In general, the essence of such a strategy, its place in the general strategy of agricultural enterprise development and its resource strategies is determined, the conceptual scheme of formation of the strategy of land resources utilization of agricultural enterprises is proposed. The features of each stage of strategy formation are characterized. The scenarios of economic development of the country, which need to be taken into account when forming a strategy, are determined. Strategic alternatives for the formation of specific strategies of agricultural enterprises are proposed. The results of the survey can determine the directions of strategic development of land use of agricultural enterprises.*

*Key words: strategy, agricultural enterprises, land resources, efficiency, scenarios, strategic alternatives.*

*Г. І. Бережницька Теоретико-методичні засади формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських*

*підприємств / Львівський національний аграрний університет, Україна, м. Дубляни*

*Стаття присвячена теоретико-методичному дослідженню особливостей формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Метою статті є визначення теоретико-методичних підходів до формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. В процесі дослідження використано метод теоретичного обґрунтування, порівняння, графічний та табличний. В загальному вигляді визначено сутність такої стратегії, її місце в загальній стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства та в його ресурсних стратегіях, запропоновано концептуальну схему формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Охарактеризовано особливості кожного етапу формування стратегії. Визначено сценарії розвитку економіки країни, які доцільно враховувати при формуванні стратегії. запропоновано стратегічні альтернативи для формування конкретних стратегій сільськогосподарських підприємств. Результати дослідження дозволяють визначити напрями стратегічного розвитку використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств.*

*Ключові слова: стратегія, сільськогосподарські підприємства, земельні ресурси, ефективність, сценарії, стратегічні альтернативи.*

**Вступ.** Динамізм економічних та соціальних процесів у суспільстві, швидка зміна кон'юнктури та якості продукції внутрішніх та зовнішніх ринків, необхідність ефективного використання земель сільськогосподарських підприємств в довгостроковій перспективі

вимагає застосування ними якісного стратегічного управління в сфері землекористування.

В основу дослідження стратегічних засад використання земельних ресурсів покладено загальнотеоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених І. Ансофф, В. Герасимчук, У. Кінг, О. Кузьмін, Б. Мізюк, Р. Каплан, тощо. Особливості стратегічного управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств розглядаються в працях М. Могилата, Г. Мохонько, Д. Добряк, О. Будзак, О. Гуторова. Вченими розглядаються фактори впливу на використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, можливості реалізації інноваційних технологічних стратегічних рішень в сільськогосподарському виробництві, окремі аспекти стратегічного розвитку земельних відносин та покращення земле використання. Проте, для забезпечення ефективного використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств в довгостроковому періоді з врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх впливу на сільськогосподарське виробництво, потрібно визначити методичний підхід до формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Це обумовлює актуальність дослідження, дозволяє визначити його мету та завдання.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою статті є визначення теоретико-методичних підходів до формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Відтак, в процесі дослідження методичних аспектів обґрунтування стратегії використання сільськогосподарських підприємств доцільно виконати наступні завдання:

- визначити місце стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в загальній стратегії його розвитку;

- сформуванати методичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства;
- визначити особливості прикладної реалізації стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу статті.** В загальному вигляді під стратегією розглядають довгостроковий комплексний план підприємства, направлений за забезпечення реалізації місії та досягнення цілей. Стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства можна розглядати як визначення найбільш актуальних напрямів його розвитку, що враховують потенційні можливості підприємства, його місце на ринку, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і прогноз зміни ситуації на певному часовому інтервалі.

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств дозволяють стверджувати про необхідність імплементації стратегії використання земельних ресурсів в загальну стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства. Відтак, в процесі дослідження методичних аспектів обґрунтування стратегії використання сільськогосподарського підприємства доцільно виконати наступні завдання:

- визначити місце стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в загальній стратегії його розвитку;

- сформувати методичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства;

- визначити особливості прикладної реалізації стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах.

Теорія і практика стратегічного менеджменту демонструє переважну реалізацію загальної стратегії розвитку підприємств через функціональні стратегії (фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову і т.д) чи місце і роль окремих функціональних стратегій в реалізації загальної стратегії. Проте, в умовах обмеженості виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств та ключової ролі в забезпеченні ефективної їх діяльності, доцільно зацентувати увагу саме на ресурсних стратегіях. При цьому, під ресурсною стратегією сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати узагальнену модель його дій щодо формування та використання ресурсів, необхідних для досягнення визначеної мети в довгостроковому періоді.

Зважаючи на ключову роль земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в забезпеченні його функціонування та реалізації господарської діяльності, можна стверджувати, що стратегія використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств займає важливу роль в досягненні стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства (рис.1).

М. Г. Могилат, стратегія використання земельних ресурсів «дозволяє досягти підприємству цілей сталого розвитку та забезпечити конкурентні переваги у ринковому середовищі, тобто допомогти підприємству зайняти таку конкуренту позицію при якій воно могло б успішно функціонувати та успішно забезпечувати відтворення головного засобу виробництва – земельних угідь»[1, с.38]. Це є

основоположним стратегічним орієнтиром, який знаходить своє безпосереднє відображення в визначенні мети та цілей, як складових



**Рис. 1. Місце стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства в загальній стратегії його розвитку**

стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства.

Загалом, формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства відбувається таким чином: встановлення мети; визначення і формулювання цілей, деталізують цю мету; визначення впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища – визначення можливостей та перешкод досягнення мети;

формулювання сценаріїв розвитку подій та їх впливу на досягнення мети; формування стратегічного набору; обґрунтування стратегічного вибору підприємства; реалізація стратегії та контроль за її виконанням. Узагальнення складових стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства дозволяє об'єднати їх у відповідну концептуальну схему (рис.2)

Починається формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств із формулювання загальної мети розробки та реалізації такої стратегії. Важливою вимогою до такої мети є її узгодженість із стратегічними цілями та орієнтирами стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства загалом. Враховуючи це, визначено, що основною стратегічною метою повинно бути таке використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, яке б забезпечувало ефективність діяльності самих підприємств. Для кожного сільськогосподарського підприємства мета стратегії розвитку повинна деталізуватись в цілях та конкретизуватися в показниках та їх величинах, що формалізують та конкретизують мету. Враховуючи проведені дослідження ефективності використання земельних ресурсів, стратегічними цілями визначено інтенсифікацію землекористування і землезабезпечення та концентрацію земельних ресурсів і сільськогосподарського виробництва.

Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання сільськогосподарських підприємств на методикою SWOT-аналізу [2] дозволило виявити та охарактеризувати порівняльні переваги, виклики та ризики для досягнення стратегічних цілей таких підприємств. Визначено, що основні загрози та ризики реалізації стратегії використання зовнішнього середовища сільськогосподарських

підприємств пов'язані із нестабільним, дуже мінливим та здебільшого несприятливим зовнішнім середовищем. Послаблюється цей



**Рис.2. Концептуальна схема формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств**

негативний вплив можливостями зовнішнього середовища, зокрема, можливостями кредитування, доступністю страхових та інших фінансових послуг, можливостями отримання дорадчо-консультативної підтримки від недержавних структур, наявністю позитивного суспільного ставлення до землі та землеробства, легкістю входження в галузь працівників робітничих професій. Успіх реалізації стратегії



використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств в значній мірі залежить від порівняльних переваг таких підприємств, які формуються з внутрішніх сильних сторін підприємств за підтримки ззовні.

Таким чином, врахування стратегічної мети, стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства та результатів SWOT-аналізу дозволяє сформувати стратегічне бачення – «відображення (узагальнення) найбільш загальних та тривалих уявлень про майбутнє розвитку» [3, с.2] сільськогосподарського підприємства та його зовнішнього оточення, яке втілюється в сценаріях розвитку.

За рекомендаціями Міністерства регіонального розвитку, узагальнених в праці [3] «Сценарій – сукупність характеристик..., які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов». У якості сценаріїв доцільно розглядати послідовність можливих подій та станів використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств за певних умов, які формуються під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Побудова сценаріїв пов'язується з певними припущеннями щодо міри впливу тих чи інших чинників. Рекомендується розглядати базовий (інерційний), оптимістичний та реалістичний сценарії.

Сутність базового сценарію зводиться до розгляду середовища функціонування сільськогосподарських підприємств без суттєвих змін ключових факторів. Тобто, формування сценарію використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств з екстраполяцією сучасного стану на майбутнє. Базовими припущеннями інерційного сценарію є: практична незмінність інституційного поля використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, можливе несуттєве погіршення ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств, зумовлене складними політичними

та соціально-економічними умовами в державі; незмінний стан інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва; незмінно висока залежність використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств від природно-кліматичних умов та практична не захищеність сільськогосподарських виробників від впливу цих факторів.

Основні характеристики інерційного сценарію. Чисельність населення поступово знижуватиметься. Відтак, відчуватиметься нестача трудових ресурсів в сільському господарстві загалом та висококваліфікованих фахівців в сфері сільськогосподарського виробництва та використання земельних ресурсів в сільському господарстві, зокрема. Передумовами зростання ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарського виробництва є правильний вибір сільськогосподарських культур та площ їх посіву з врахуванням прогнозів розвитку погодних умов та урожайності.

Оптимістичний сценарій відображає припущення кардинального, можливо навіть стрибкоподібного покращення політичного та соціально-економічного становища в країні, що дасть поштовх для стрімкого розвитку сільськогосподарського виробництва при раціональному та екологічно безпечному землекористуванні. Для реалізації оптимістичного сценарію потрібно, щоб справдились такі базові припущення: завершення воєнних дій на Сході України; подолання корупції в країні, ефективне реформування судової системи та силових структур, кардинальне поліпшення інвестиційного клімату; економічне пожвавлення та виведення економіки з «тіні», що дозволить зміцнити бюджет країни; формування сприятливих умов для розвитку вітчизняного виробництва, в тому числі сільськогосподарського, направленою як на задоволення потреб внутрішнього ринку, так і на експорт; наповнення ринку праці

висококваліфікованим персоналом з гідними умовами праці та її оплати, повернення зовнішніх трудових мігрантів, практично повна зайнятість населення на внутрішньому ринку; завершення адміністративно-територіальної реформи та ефективна робота територіальних громад.

Основні характеристики оптимістичного сценарію для використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Економічне зростання економіки держави загалом стимулюватиме розвиток сільськогосподарського виробництва, його техніко-технологічну оснащеність, впровадження інновацій, в тому числі в сфері використання земельних ресурсів. Зросте зацікавленість сільськогосподарських виробників в раціональному та екологічному використанні земельних ресурсів, стрімко розвинеться органічне землеробство. Відтак, суттєво покращиться використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, зросте їх ефективність.

«Реалістичний сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку»[3]. Базові припущення реалістичного сценарію формуються на основі екстраполяції сучасного політичного та соціально-економічного стану в країні на подальшу перспективу. Негативними факторами для економіки загалом є: продовження воєнних дій на Сході країни; висока кредитна заборгованість країни; засилля політичного популізму, велика залежність розвитку економіки країни від політичної ситуації; «тінізація» економіки; низька інвестиційна привабливість економіки країни загалом та сільського господарства зокрема; відсутність передумов та тенденцій повернення зовнішніх трудових мігрантів. Позитивними аспектами для реалістичного сценарію можна вважати високу довіру населення до нового президента та перспективного нового уряду; високі соціальні

очікування щодо позитивної зміни соціально-економічного стану держави та прагнення змін; відносна стабільність національної валюти.

Основні характеристики реалістичного сценарію розвитку. Реалізація будь-яких реформ в економіці країни зустрічає суперечки опонентів та перешкоди щодо їх реалізації. За наявності високої боргової залежності економіки країни та воєнних дій в країні, а також продовження мораторію на продаж землі, сільськогосподарські виробники повинні самостійно, без особливої підтримки держави намагатись нарощувати обсяги виробництва, виходити на зовнішні ринки, забезпечувати ефективність використання земельних ресурсів. Тобто, виходячи з оцінки наявних тенденцій розвитку політичної та соціально-економічної ситуації в країні схиляємося до імовірності змішаного сценарію розвитку сільськогосподарського виробництва та використання земельних ресурсів на період до 2021 р. Він поєднуватиме елементи інерційного та оптимістичного сценаріїв.

Проведений SWOT-аналіз та сформовані сценарії розвитку дозволяють розглянути можливі стратегічні альтернативи використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства. У загальному вигляді можна сформулювати наступні чотири стратегічні альтернативи використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств:

1. За умови переважання сил і можливостей підприємства (поле CIM), сільськогосподарське підприємство може реалізувати стратегію, направлену на зміцнення своїх ринкових позицій, розширення частки ринку, диверсифікацію діяльності. Важливою стратегічною альтернативою для сильних сільськогосподарських підприємств повинно стати запровадження органічного землеробства. Це дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, вийти на зовнішні ринки, нарощувати доходи та прибутки. За таких обставин є

можливість зростання ефективності сільськогосподарського виробництва, та використання земельних ресурсів.

2. За умови, що сільськогосподарське підприємство, маючи слабкий внутрішній стан, діє в сприятливому середовищі (поле СЛМ), стратегія його розвитку повинна бути спрямованою на нарощення обсягів сільськогосподарського виробництва та прибутку при одночасній ліквідації недоліків: покращенні фінансового стану, зменшенні витрат, підвищенні раціональності використання земельних ресурсів. Прийняття стратегічного рішення щодо підвищення ефективності використання земельних ресурсів такого підприємства повинно ґрунтуватися на оцінці його внутрішніх проблем та визначення стратегічних напрямів їх вирішення.

3. За умови використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства з сильними внутрішніми позиціями в несприятливому зовнішньому середовищі (поле СІЗ) йому доцільно застосовувати стратегії диверсифікованого чи інтегрованого розвитку господарської діяльності, що дозволить реалізувати свій потенціал на інших ринках (продуктових, географічних) чи в інших сферах діяльності. Перегляд товарно-продуктової політики, освоєння інших видів сільськогосподарської продукції, створення нових структурних підрозділів повинні бути направлені нарощування обсягів виробництва та продажу сільськогосподарської продукції, збільшення доходів та прибутку.

4. Діяльність сільськогосподарських підприємств зі слабкими позиціями та в умовах несприятливого зовнішнього середовища (поле СЛЗ) повинна здійснюватися на основі стратегії концентрованого розвитку чи скорочення масштабу діяльності.

Названі стратегічні альтернативи використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства можна вважати

вихідними, які доцільно конкретизувати в залежності від організаційно-правової форми господарювання підприємства, його спеціалізації, величини, тощо.

За результатами SWOT-аналізу та сформованими сценаріями визначено, що в сучасних умовах сільськогосподарські підприємства з сильними і слабкими внутрішніми позиціями використовують земельні ресурси у період кризових явищ економіки держави в несприятливому зовнішньому середовищі. Отже, формування стратегічних рішень щодо використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства доцільно звести до врахування рекомендацій щодо полів «СІЗ» та «СЛЗ» та реального сценарію розвитку економіки.

Обґрунтування стратегічного рішення щодо використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства по своїй суті є документальним відображенням конкретних показників (завдань), термінів їх досягнення, комплексу заходів та їх виконавців. Контролювання процесу реалізації обраної стратегії повинно відбуватись, на нашу думку, за цільовим підходом, з постійним моніторинговим досягнення встановлених цільових показників.

**Висновки.** Формування стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства за наведеною методикою повинно забезпечити підвищення ефективності використання земель, інтенсифікацію землекористування і земле забезпечення та концентрацію земельних ресурсів і сільськогосподарського виробництва. Запропоновані теоретико-методичні засади є дієвим підґрунтям для розробки стратегії використання земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства із врахуванням досліджених факторів впливу, сформованих сценаріїв та узагальнених стратегічних альтернатив.

**Література:**

1. Могилат, М. Г. (2014). Стратегія і стратегічне управління в діяльності підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії, 2 (9), 207 – 212.
2. Бережницька, Г. І. (2019). Дослідження можливостей та загроз управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз, 29, 170-179.
3. Постанова про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації 2015 (Кабінет Міністрів України). Офіційний вісник України, 92, 111.

**References:**

1. Mohylat, M. H. (2014). *Stratehiia i stratehichne upravlinnia v diialnosti pidpriemstv* [Strategy and strategic management in the activities of enterprises.]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii* [Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy], no.2 (9), 207 – 212.[in Ukrainian].
2. Berezhnytska, H. I. (2019). *Doslidzhennia mozhlyvostei ta zahroz upravlinnia vykorystanniam zemelnykh resursiv silskohospodarskykh pidpriemstv* [Investigation of the possibilities and threats of managing the use of land resources of agricultural enterprises.]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], no.29, 170-179. [in Ukrainian].
3. *Postanova pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii 2015 (Kabinet Ministriv Ukrainy)*. [Resolution on approval of the Procedure for the development of regional development strategies and action plans for their implementation in 2015 (Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 92, 111. [in Ukrainian].